

FEEDBACK I ROZMOWY OCENIAJĄCE

Czas trwania 2 dni szkoleniowe

Te dwa obszary aktywności menedżerskiej z jednej strony decydują o jakości pracy zespołów, a z drugiej strony wciąż są numerem 1 na liście kompetencji, które kadra menedżerska powinny mieć na wyższym poziomie. Menedżerowie albo popełniają szereg błędów, albo robią coś, co mylnie nazywane jest czy to feedbackiem czy też rozmową oceniającą. To szkolenie opiera się na doświadczeniach i sprawdzonych narzędziach praktyków biznesu. Tym samym dostarczy Uczestnikom Listę Skutecznych Praktyk i sprawdzone narzędzia w obszarze feedbacku i rozmów oceniających.

Efektom uczestnictwa w tym szkoleniu będzie:

- Przekonanie Uczestników do stosowania feedbacku w codziennym zarządzaniu, wskazując szereg korzyści jakie dzięki temu zyskuje pracownik, menedżer, zespół i organizacja
- Zaakceptowanie przez Uczestników struktury feedbacku, który w praktyce staje się skuteczny
- Wypracowanie u Uczestników umiejętności stosowania feedbacku w codziennej pracy menedżerskiej
- Wylimitowanie obaw i błędów w obszarze udzielania podwładnym feedbacku
- Wypracowanie Listy Skutecznych Praktyk w obszarze udzielania feedbacku
- Nauczenie pracowników, jak należy przyjmować konstruktywny, negatywny feedback, któremu jednak dotychczas towarzyszą negatywne emocje
- Przekonanie Uczestników do tego, aby feedback stał się codziennym, menedżerskim nawykiem wykonywanym swobodnie i bez obaw
- Pokazanie Uczestnikom jak dużo korzyści dostarczają pracownikowi, menedżerowi i organizacji profesjonalnie przygotowane i przeprowadzone rozmowy oceniające
- Wylimitowanie błędów i obaw w obszarze rozmów oceniających
- Wypracowanie Listy Skutecznych Praktyk w obszarze rozmów oceniających
- Uświadczenie Uczestnikom, jak dużo w tym obszarze zależy od nich właśnie
- Uświadczenie Uczestnikom, jakie pozytywne zmiany pojawiają się w codziennej pracy menedżerskiej, gdy po szkoleniu będą na tyle pozytywnie zdeterminowani, że wdrożą wspomniane Skuteczne Praktyki w obu tych obszarach
- Zakontraktowanie z Uczestnikami na koniec szkolenia, że profesjonalne feedback i profesjonalne rozmowy oceniające staną się częścią ich kultury menedżerskiej

DZIAŁANIA PRZED ROZPOCZĘCIEM SESJI SZKOLENIOWYCH

1. **Pre Testy.** Ocena podstawowej wiedzy na temat profesjonalnego feedbacku i rozmowy oceniającej

DZIAŁANIA PO ZAKOŃCZENIU SESJI SZKOLENIOWYCH

1. **Post Testy.** Ocena podstawowej wiedzy na temat profesjonalnego feedbacku i rozmowy oceniającej
2. **Quizy mające charakter Case Study.** Powtórka z 15-tu quizów rozwiązanych podczas sesji szkoleniowej. Uczestnicy wybierają będą jedną z trzech możliwych odpowiedzi. Celem jest wskazanie odpowiedzi poprawnej, ale również ugruntowanie wiedzy z obu szkolenych obszarów.
3. **E-coaching** . Uczestnicy będą mieli możliwość indywidualnego kontaktu z trenerem (e.mail/telefon) do 3 miesięcy od zakończenia sesji szkoleniowej, by uzyskać pomoc:
 - a. We wdrażaniu zasad i narzędzi przyswojonych podczas szkolenia
 - b. W pokonywaniu trudności w obu tych obszarach podczas codziennej pracy
 - c. W rozwijaniu swoich wybranych umiejętności
4. **Raport po zrealizowanym projekcie szkoleniowym:**
 - a. ocena realizacji celów szkoleniowych
 - b. ocena Uczestników
 - c. rozwojowe wskazania na przyszłość
 - d. wskazówki dla HR i Przełożonych dla podniesienia szans na ROI tego projektu i oczekiwane zmiany
 - e. propozycja działań follow up – pomost w przyszłość

FEEDBACK – CZ.1

Feedback, czyli Informacja Zwrotna udzielana pracownikowi przez Menedżera zespołu

- W jaki sposób Menedżerowie rozumieją feedback?
- Czym jest feedback? Cemu służy? Co feedbackiem nie jest? Praktyki zabronione.
- Definicja feedbacku – wspólnie wypracowanie tej definicji z Uczestnikami
- Z czym w obszarze feedbacku najczęściej mają problemy Menedżerowie?
- Lista strat i zagrożeń, gdy nie stosujemy feedbacku lub też robimy to nieprofesjonalnie i z błędami
- Lista korzyści i pozytywnym zmian w zespole/organizacji, gdy feedback menedżerski realizujemy wg sprawdzonego w praktyce modelu, uwzględniając liczne uwarunkowania
- Jak wygląda w tym memencie motywacja Uczestników do udzielania profesjonalnego feedbacku?

Struktura feedbacku do zastosowania w praktyce

- Wspólne wypracowanie zawartości profesjonalnego feedbacku:
 - Informacja Zwrotna pozytywna
 - Informacja Zwrotna negatywna
- Uwzględnienie możliwych uwarunkowań i trudności w czasie udzielania feedbacku (cele, biznes, narzędzia, sytuacja, pracownik, zespół, ...)
- Czy struktura feedbacku zawsze będzie taka sama? Elastyczne podejście do feedbacku w sytuacji, gdy rozmawiamy w trudnej sytuacji lub z trudnym pracownikiem
- Zasady Konstrukttywnej Krytyki podczas udzielania Informacji Zwrotnej Negatywnej:
 - Co feedback powinien zawierać? Jaki powinien być feedback?
 - Czego feedback nie może zawierać? Jaki nie może być feedback?

Kontraktowanie zasad współpracy w zespole a skuteczność feedbacku

- Algorytm Komunikacji Menedżerskiej (AKM) w skutecznej komunikacji menedżerskiej:
 - Czego Ty jako Menedżer oczekujesz od członków zespołu
 - Czego Ty jako Menedżer nie akceptujesz u członków zespołu
 - Co Ty jako Szef zespołu, możesz zagwarantować ludziom? Na co Twoi podwładni mogą liczyć od Ciebie?
- Kontrakt menedżerski, jako pierwsza główna składowa AKM
- Feedback jako druga główna składowa AKM
 - 4-polowka – Negatywna Konstruktwna Informacja Zwrotna udzielana pracownikowi
 - Docenienie pracownika w formie Pochwały – Pozytywna Konstruktwna Informacja Zwrotna
- Rozmowa korygująca z pracownikiem jako trzecia główna składowa AKM
- Zrozumienie i przepracowanie całej struktury AKM oraz składowych
- Uwarunkowania wdrożenia tych narzędzi w praktyce + recepty na pokonanie wylistowanych uwarunkowań

Obowiązkowa porcja wiedzy psychologicznej wpływająca na jakość feedbacku

- Typy osobowości, a struktura i skuteczność udzielanego feedbacku
 - Jakim typem jesteś Ty, jako Menedżer zespołu
 - Jakim typem jest Twój pracownik (rozmówca)
- Jaki jest poziom Twojej empatii: test + dyskusja, mająca na celu uzmysłowienie wagi tej kompetencji (w obszarze postaw) dla przebiegu feedbacku
- Jaki jest poziom Twojej asertywności: test + dyskusja, mająca na celu uzmysłowienie wagi tej kompetencji (w obszarze postaw) dla przebiegu feedbacku
- Składowe „aktywnego słuchania” w procesie feedbacku – bez tego nie sposób o skuteczny feedback (słuchać i słyszeć + słuchać tak, aby inni mówili)

Trudne sytuacje i trudni pracownicy podczas feedbacku

- Struktura „emocjonalnego feedbacku menedżerskiego” wywierającego wpływ na najtrudniejszych pracowników (*Powiedz o swoich emocjach, ale nie mów tego w emocjach*).
- Feedback w sytuacji nie osiągnięcia celów przez pracowników – co i jak mówić?
- „Gemba walking” – zasady udzielania feedbacku w miejscu pracy (tu i teraz)
- Zarządzanie emocjami pracownika oraz własnymi podczas udzielania trudnego feedbacku:
 - Lista trudnych sytuacji + recepty/rozwiązania
 - Przykłady trudnych pracowników + recepty/rozwiązania
 - Co mówić? Czego nie mówić?
 - Sprawdzone techniki kontrolowania stresu fizjologicznego

ROZMOWY OCENIAJĄCE – CZ.2

Rozmowa oceniająca – prawdziwa potrzeba, czy przykry obowiązek?

- Dlaczego rozmowy oceniającej nie lubią ani Menedżerowie ani pracownicy?
- Najważniejsze błędy popełniane w obszarze oceniania pracowników
- Emocje towarzyszące rozmowie oceniającej – jak je wyeliminować?
- Oceniaj siebie w taki sposób, w jaki sam chciałbyś być oceniany – zrezygnuj z podwójnych zasad typu: „Denerwuje mnie w jaki sposób ocenia mnie mój Szef, ale mnie wolno wszystko”
- Jakie są standardy rozmowy oceniającej w naszej firmie?
- Wspólne wypracowanie zasad oceniania innych – wynik pracy w grupach i dyskusji

Przygotowanie do rozmowy oceniającej

- Dokładne przygotowanie się przełożonego i pracownika
- Czas potrzebny na przygotowanie przełożonego i pracownika
- Czas potrzebny na rzetelne przeprowadzenie rozmowy oceniającej
- Składowe arkusza oceniającego:
 - jasność ocenianych parametrów
 - jasność zawartych w nim definicji/określeń
- Wybór miejsca i godziny spotkania
- Wyeliminowanie rzeczy, które mogą przeszkodzić rozmowie

Przebieg rozmowy oceniającej

- Umiejętność kierowania rozmową przez Przełożonego
- Rodzaje zadawanych pytań + odpowiedzi
- Reagowanie na odpowiedzi pracownika
- Feedback menedżerski udzielany podczas rozmowy oceniającej
- Empatia i asertywność, a przebieg rozmowy oceniającej
- Umiejętność dochodzenia do konsensusu w sytuacji rozbieżnych ocen/opinii
- Zarządzanie emocjami pracownika oraz własnymi podczas rozmowy oceniającej

Prowadzenie trudnych rozmów oceniających

- W jaki sposób rozmawiać z trudnymi pracownikami?
- Przykłady trudnych pracowników + recepty
- W jaki sposób rozmawiać na trudne tematy
- Przykłady trudnych tematów + recepty
- Strategia WIN-WIN – jak uzyskać taki wynik trudnej rozmowy oceniającej?

Umiejętne wykorzystanie do rozmowy oceniającej wiedzy z obszaru profesjonalnego feedbacku

- Lista wypracowana wspólnie z Uczestnikami

METODOLOGIA SZKOLENIA:

Szkolenie to ma **warsztatowy, interaktywny** charakter, gdyż w procesie uczenia się oraz zdobywania konkretnych umiejętności, w równym stopniu angażuje wszystkich Uczestników.

W czasie szkolenia, będziemy tworzyć narzędzia dla Uczestników, poruszając się w obszarach:

- pozyskiwania i utrwalania **wiedzy**
- zdobywania nowych **umiejętności**
- rzeczywistej refleksji nad naszymi **postawami**, które determinują nasze sukcesy

Narzędzia/techniki szkoleniowe:

- Case studies – analiza rzeczywistych sytuacji zawodowych autorstwa trenera i Uczestników
- Ćwiczenia symulacyjne – analiza możliwości wdrażanie nowych umiejętności i narzędzi
- 15 quizów zawierających kopie zawodowych sytuacji – weryfikacja i ugruntowanie wiedzy w obu tych szkoleniowych obszarach
- Przykłady z pracy Uczestników i trenera
- Dyskusje moderowane przez trenera
- Mini wykłady i prezentacje PPT w ilości niezbędnej
- Ćwiczenia: indywidualne, w parach, w grupach
- Testy i kwestionariusze – Uczestnicy otrzymają cenne informacje na swój temat